



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen**

Manajemen merupakan proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain, yang mengacu pada serangkaian kegiatan yang sedang berlangsung dan saling terkait beserta fungsi utama yang dilakukan oleh manajer (Robbins et al., 2013). Manajemen menjadi proses yang mengacu pada rangkaian kegiatan yang sedang berlangsung maupun saling terkait, sehingga manajemen menjadi kegiatan utama bagi seorang manajer agar menciptakan kegiatan yang efisien dan efektif dalam pekerjaan yang sedang dilakukan (Robbins et al., 2013).

Menurut Knoontz dan Weihrich (2012) manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perancangan dan pemeliharaan individu terhadap lingkungan kerjanya beserta bekerja bersama antar kelompok secara efisien guna menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Manajemen berlaku untuk menciptakan nilai, mengatur efektivitas bekerja, memobilisasi bakat dan keterampilan, memantau kinerja untuk masa depan (Snell dan Bateman, 2013).

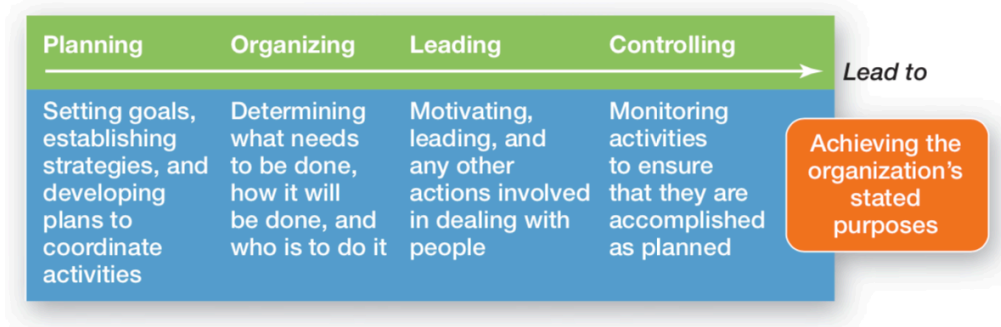
Menurut Kinicki dan Williams (2013) manajemen merupakan cara yang sangat baik digunakan bagi perusahaan pada saat mengejar tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Efisien dalam manajemen berupa sarana sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan sumber daya manusia untuk bekerja secara bijak dan hemat biaya. Sedangkan efektif berarti tujuan yang

menganggap tujuan perusahaan yang dilakukan sumber daya untuk mencapai hasil dan membuat keputusan yang tepat saat melaksanakan tugas sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai oleh sumber daya manusianya (Kinicki dan Williams, 2013).

Berdasarkan pengertian dari manajemen yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi manajemen merupakan sebagai proses perancangan dan pemeliharaan individu terhadap lingkungan kerjanya beserta bekerja bersama antar kelompok secara efisien guna menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (Knoontz dan Weihrich, 2012).

#### **2.1.1. Fungsi Manajemen**

Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dan melakukan upaya pengelolaan karyawan di perusahaan (Dessler, 2017). Berdasarkan pendekatan fungsi, manajer melakukan seluruh kegiatan beserta fungsi yang dilakukan untuk menciptakan kegiatan manajemen secara efisien dan efektif dalam mengkoordinasikan pekerjaan orang lain (Robbins and Coulter, 2012).



Sumber: Robbins dan Coulter, 2012

**Gambar 2.1 Fungsi Manajemen**

Berdasarkan Gambar 2.1 menurut Robbins and Coulter (2012) dalam bukunya yang berjudul *Management* menjelaskan manajemen memiliki empat fungsi yang berbeda yaitu:

### 1. *Planning*

*Planning* merupakan penetapan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan beserta mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan (Robbins and Coulter, 2012). *Planning* memiliki kegiatan spesifik di perusahaan antara lain untuk menetapkan tujuan dan standar perusahaan, pengembangan rencana di masa depan, serta pengembangan aturan dan prosedur yang tepat di perusahaan (Dessler, 2017).

### 2. *Organizing*

*Organizing* merupakan menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat

(Robbins and Coulter, 2012). *Organizing* memiliki kegiatan spesifik di perusahaan antara lain memberi masing-masing tugas yang spesifik kepada bawahan, dan menentukan departemen untuk dapat mengorganisasikan, dan melakukan delegasi wewenang kepada bawahan serta membangun sebuah otoritas dan otonomi untuk diimplementasi atau dikoordinasikan oleh bawahan (Dessler, 2017).

### 3. *Leading*

*Leading* merupakan seorang pemimpin memotivasi bawasanya, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim saat bekerja, memilih kegiatan komunikasi yang paling efektif, membantu menyelesaikan urusan dengan cara apapun sesuai dengan masalah perilaku karyawannya (Robbins and Coulter, 2012). Tujuan dari *leading* untuk membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dan mempertahankan moral serta motivasi karyawan di perusahaan (Dessler, 2017).

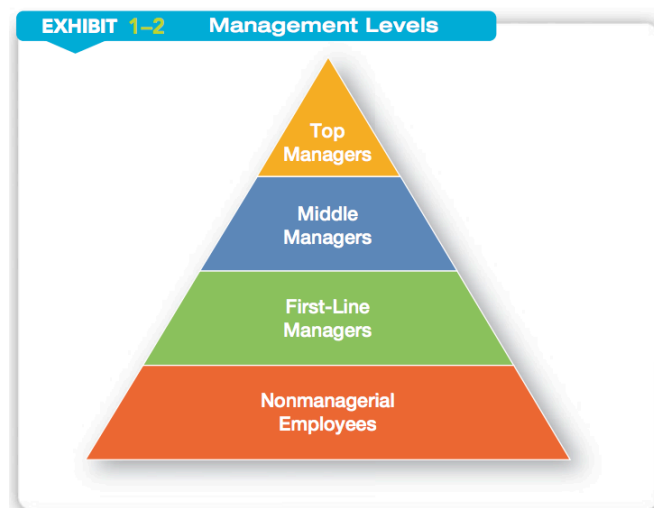
### 4. *Controlling*

*Controlling* merupakan proses evaluasi apakah hal-hal yang dijalankan sesuai dengan rencana, dengan memastikan bahwa tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan dengan semestinya, kegiatan *controlling* ini dilakukan dalam sebuah koreksi, perbandingan, dan pemantauan kerja serta evaluasi kinerja (Robbins and Coulter, 2012). Apabila tujuan yang di rencanakan di awal tidak tercapai, maka perlu dilakukan pengerjaan kembali. Selain itu, *controlling* di perusahaan guna menetapkan standar dan memeriksa kinerja

yang aktual, serta mengambil kegiatan korektif sesuai kebutuhan perusahaan (Dessler, 2017).

### 2.1.2. *Management Levels*

Bagi sebuah perusahaan tentunya memiliki management yang baik guna mengatur serangkaian tujuan. Manajemen di atur oleh seorang manajer dan *non-managerial employee*. Dalam manajemen, manajer merupakan individu dalam perusahaan yang mengarahkan dan mengawasi kegiatan orang lain dalam perusahaan, namun *non-managerial employee* merupakan orang yang bekerja secara langsung pada suatu pekerjaan atau tugas dan tidak memiliki tanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan orang lain. Sehingga terdapat *management levels* yang membedakan setiap karyawan di pekerjaannya, terbagi menjadi empat tingkatan (Robbins et al., 2013).



Sumber: Robbins et al., 2013

**Gambar 2.2 *Management Levels***

Berdasarkan gambar 2.2 *manajemen levels* terbagi menjadi empat tingkatan yaitu:

1. *Top Managers*

*Top Managers* yang berada paling atas di sebuah perusahaan, yang memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan tentang arah perusahaan dan menetapkan kebijakan dan filosofi yang mempengaruhi semua anggota perusahaan. Biasanya karyawan yang berada di *top managers* memiliki jabatan *vice president, president, chancellor, managing director, chief operating officer, chief executive officer (CEO)* atau *chairperson of the board*.

2. *Middle Managers*

*Middle managers* adalah manajer di antara *lowest* dan *top managers*, biasanya tingkatan ini sering mengelola karyawan lain yang non-manajerial dan biasanya bertanggung jawab untuk memberikan informasi terhadap penetapan tujuan oleh *top managers* yang akan dilakukan oleh *lower-level managers*. Biasanya karyawan yang berada di *middle managers* memiliki jabatan *head of department, project leader, unit chief, district manager, division manager*, atau *store manager*.

3. *First-line Managers*

*First-line managers* seseorang yang bertanggung jawab mengarahkan kegiatan sehari-hari karyawan non-manajerial. Biasanya karyawan yang berada di *first-line managers* memiliki jabatan *supervisors, team leaders, coaches, shift managers*, atau *unit coordinators*.

#### 4. *Non-Managerial Employee*

*Non-managerial employee* merupakan karyawan bekerja tetapi tidak memiliki tanggung jawab untuk mengawasi orang lain sehingga *non-managerial employee* dapat disebut sebagai *employee partners, contributor*, anggota tim maupun rekan kerja.

### 2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan, keselamatan dan masalah keadilan (Dessler, 2017). Menurut Kinicki and Williams (2013) manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer di perusahaan untuk perencanaan, menarik, mengembangkan, dan juga mempertahankan karyawan secara efektif. Perusahaan memiliki manajemen sumber daya manusia guna membentuk rencana yang terdiri dari memahami kebutuhan karyawan saat ini dan di masa depan.

Menurut Schermerhorn (2017) manajemen sumber daya manusia menjadi prioritas utama bagi perusahaan dengan aspirasi *performance* yang tinggi, karena sumber daya manusia menjadi kunci bagi perusahaan untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan di perusahaan. Pada hal tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan menjadi proses yang melibatkan penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas guna mendukung misi, tujuan, dan strategi organisasi (Schermerhorn, 2017).



Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada cara untuk menarik, memperkerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan di perusahaan (Robbins dan Decenzo, 2010). Menurut Dessler (2017) perusahaan penting sekali memiliki modal sumber daya manusia yang disesuaikan dengan tren demografis saat ini sebagai *human capital* yang menjadikan pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian pekerja, menjadi modal dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya.

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang melibatkan penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas guna mendukung misi, tujuan, dan strategi organisasi (Schermerhorn, 2017).

### **2.2.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Robbins and Coulter (2012) manajemen sumber daya manusia memiliki kegiatan yang terdiri atas proses yang dilalui karyawan dengan tujuan memastikan karyawan kompeten sesuai kegiatan yang telah diidentifikasi sehingga proses manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

#### **1. *Human Resource Planning***

*Human Resource Planning* merupakan proses di mana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan jenis karyawan yang sesuai dan mampu ditempatkan di tempat yang tepat serta waktu yang tepat dan juga sesuai dengan fungsi manajemen *planning* dan *organizing* guna

menghindari kekurangan dan kenaikan karyawan yang secara tiba-tiba. *Human resource planning* memiliki dua langkah-langkah untuk memenuhi proses yaitu dengan menilai kebutuhan sumber daya manusia saat ini, dan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

## 2. *Recruitment*

*Recruitment* merupakan tahap manajemen sumber daya manusia dengan cara menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar sesuai kapasitas yang telah ditentukan. *Recruitment* menjadi sebuah pendekatan untuk menarik dan menemukan karyawan.

## 3. *Selection*

*Selection* merupakan sebuah prediksi bagi pelamar yang akan berhasil dan dipekerjakan di perusahaan. Di dalam *selection* ini menjadi sebuah keputusan yang menghasilkan keputusan ditolak atau diterimanya pelamar.

## 4. *Orientation*

*Orientation* merupakan karyawan baru yang telah diterima perusahaan, namun memulai pekerjaannya dengan diperkenalkan dirinya di pekerjaan dan perusahaan.

## 5. *Training*

*Training* adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan sesuai kebutuhannya untuk memberikan perubahan dan sebagai tuntutan pekerjaan dan memberikan keterampilan kepada karyawan.

#### 6. *Performance Management*

*Performance management* merupakan penetapan standar kinerja yang dilakukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif dan dilakukan evaluasi kinerja karyawan beserta penilaian kinerjanya selama bekerja.

#### 7. *Compensation and Benefits*

*Compensation and Benefits* merupakan pemberian sebuah kompensasi dalam bentuk penghargaan dan tunjangan seperti upah dan gaji pokok, kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan lainnya atas kinerja karyawan guna membantu menarik dan mempertahankan karyawan agar tetap termotivasi.

#### 8. *Career Development*

*Career Development* merupakan pengembangan karir akibat dari hasil kinerja yang baik beserta faktor lain yang menjadi pertimbangan utama, biasanya dalam bentuk pemberian upah atau peningkatan pekerjaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan produktif.

### 2.3. *Autonomy*

*Autonomy* memiliki definisi menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Johari et al. (2018) yaitu sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan besar, kemandirian dan kebijaksanaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya. Selain itu *autonomy* menjadi salah satu dari lima karakteristik dalam pekerjaan yang dapat menentukan tingkat pada motivasi individu dalam pekerjaannya, yang

membuat individu tersebut memiliki tanggung jawab atas hasil pekerjaannya dan mengarah pada hasil yang efisien, tingkat motivasi kerja internal yang tinggi dan juga efektivitas dalam pekerjaannya.

*Autonomy* adalah tingkat kontrol yang dimiliki pekerja atas situasi kerja mereka sendiri (Brey, 1999 dalam Cragg dan Loske, 2019). *Autonomy* hanya dapat dicapai dibawah manajemen karyawan yang di mana karyawan dapat mengatur kegiatan produktifnya sendiri (Castoriadis, 1979 dalam Cragg dan Loske, 2019).

*Autonomy* merupakan sebuah persepsi kerja yang diharapkan dapat membantu karyawan untuk memulihkan sumber energi mereka karena individu dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang tersedia bagi mereka secara bebas tanpa dikontrol oleh orang lain atau terbatas pada kendala, sebab kebebasan dapat menentukan cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu guna meningkatkan motivasi dan penentuan nasib pada diri karyawan. (Spreitzer, 1995 dalam Yee dan Hwa, 2019). *Autonomy* dapat menunjukan karyawan di tempat kerjanya memiliki kendali atas pekerjaannya dan mampu mengurangi stress sehingga meningkatkan motivasi dan pertumbuhan kerja bagi karyawan (Karasek, 1979 dalam Yee dan Hwa, 2019).

Berdasarkan pengertian dari *autonomy* yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi *autonomy* merupakan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan besar, kemandirian dan kebijaksanaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya (Hackman dan Oldham, 1975 dalam Johari et al., 2018).

### **2.3.1. Aspek-Aspek *Autonomy***

*Autonomy* menjadi bentuk kebebasan dan kebijaksanaan karyawan dalam melakukan tugas mereka sehingga karyawan memiliki aspek-aspek *autonomy*. Menurut Breugh (1985) dalam Lin dan Ping (2016) terdapat tiga aspek *autonomy* karyawan yaitu:

#### *1. Work Method*

*Work method* merupakan bentuk keleluasaan karyawan dalam memilih metode bekerja dalam melakukan pekerjaan

#### *2. Work Schedule*

*Work schedule* merupakan bentuk perasaan seorang karyawan dapat mengendalikan urutan dan waktu pekerjaannya

#### *3. Work Criteria*

*Work criteria* merupakan bentuk kebijaksanaan karyawan dalam melakukan perubahan pada standar bekerja yang digunakan guna mengevaluasi kinerja dikemudian hari

### **2.4. *Workload***

*Workload* merupakan sebagai tekanan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas kerja yang dianggap sebagai salah satu tuntutan utama pekerjaan (Lee dan Ashforth, 1996 dalam Giunchi et al., 2016). *Workload* dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak aman dalam bekerja dan juga mengakibatkan kelelahan dalam bekerja (Ritcher et al., 2010 dalam Giunchi et al., 2016).

Menurut Bruggen (2015) *workload* merupakan konseptual yang berbeda pada penetapan tujuan, biasanya tujuan menjadi sangat eksplisit namun *workload* dapat ditandai sebagai suatu pekerjaan yang “menjadi sangat sibuk” tanpa referensi langsung ke target tertentu. *Workload* menimbulkan kuantitas dalam tugas yang dihadapi, jumlah tugas dan tingkat kesulitan tugas dapat menjadi tingkat stress kerja karyawan.

*Workload* merupakan komponen tenaga kerja yang sebagian besar berkaitan dengan kapasitas pekerjaan yang didapatkan beserta pemrosesannya dan tuntutan waktu dari suatu tugas (Sanders dan McCormick, 1993 dalam Sir et al., 2015). *Workload* mengacu pada seluruh aktivitas yang melibatkan atas waktu yang digunakan karyawan untuk melakukan pekerjaan serta tanggung jawab, seluruh aktivitas tersebut dilakukan profesional di tempat kerjanya (Harold, 1984 dalam Johari et al., 2018).

Berdasarkan pengertian dari *workload* yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi *workload* merupakan sebagai tekanan yang dirasakan dalam menyelesaikan tugas kerja yang dianggap sebagai salah satu tuntutan utama pekerjaan (Lee dan Ashforth, 1996 dalam Giunchi et al., 2016).

#### **2.4.1. Faktor yang Mempengaruhi *Workload***

Secara umum perlu diketahui bahwa hubungan *workload* yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi kapasitas kerja yang dimiliki seseorang sehingga timbul faktor yang sangat kompleks, menurut Tarwaka et al (2014) dalam bukunya

yang berjudul *Ergonomi* menjelaskan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi workload yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

#### **2.4.1.1. Faktor Eksternal *Workload***

Faktor eksternal *workload* merupakan suatu beban kerja yang berasal dari luar karyawan, menurut Tarwaka et al (2014) dalam bukunya yang berjudul *Ergonomi* faktor eksternal ini memiliki tiga jenis yaitu:

1. Tugas-tugas

Tugas-tugas merupakan hal yang harus dilakukan dalam bentuk fisik seperti halnya pekerjaan, tempat kerja karyawan, kondisi kerja, sikap kerja, alur kerja dan lain sebagainya. Sedangkan bagi tugas-tugas yang bersifat mental yaitu kompleksitas pekerjaan atau tingkat kesulitan karyawan dalam pekerjaannya yang tentunya mempengaruhi tingkat dalam emosi bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan lain sebagainya.

2. Organisasi

Organisasi merupakan tempat yang mempengaruhi seseorang mendapatkan beban kerja seperti dari segi lamanya individu bekerja, waktu istirahat, lembur, upah, sistem kerja, pelimpahan tugas dan wewenang, dan lain sebagainya

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat memberikan beban kerja tambahan bagi karyawan dalam bentuk fisik seperti suhu udara, intensitas penerangan, tekanan udara di tempat kerja. Selain itu lingkungan kerja bentuk kimiawi seperti dalam

bentuk debu dalam udara di dalam tempat kerja. Selain itu juga dari lingkungan kerja dalam bentuk psikologis seperti penempatan karyawan, hubungan karyawan dengan rekan kerja, atasan maupun keluarga yang sehingga berdampak pada kinerja karyawan di tempat kerja.

#### **2.4.1.2. Faktor Internal *Workload***

Menurut Tarwaka et al (2014) dalam bukunya yang berjudul *Ergonomi* faktor internal *workload* merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan sendiri yang diakibatkan dari adanya reaksi beban kerja eksternal yang diterima karyawan. Biasanya reaksi ini menimbulkan reaksi internal yang terbagi menjadi dua jenis penilaian yang diterima karyawan atas beban kerjanya yaitu:

1. Faktor Somatis

Faktor somatis merupakan faktor yang mengakibatkan kondisi kesehatan karyawan dari segi fisik karyawan yang menentukan karyawan mampu atau tidak menyelesaikan pekerjaan.

2. Faktor Psikis

Faktor psikis merupakan faktor yang mengakibatkan motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan karyawan dalam mendapatkan beban kerja dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang dimiliki.

#### **2.4.2. *Workload Analysis***

Menurut Dasgupta (2013) *workload analysis* merupakan sebuah metode untuk menentukan waktu dan upaya pada sumber daya yang diperlukan untuk



menjalankan operasi departemen serta menghasilkan sebuah identifikasi kebutuhan sumber daya manusia di perusahaan dari segi kualitas, pengembangan sumber dayanya, guna untuk mencapai strategi tujuan dan strategi yang diinginkan perusahaan. *Workload analysis* untuk mengetahui jumlah dan kualitas yang dibutuhkan dari setiap karyawan agar memperjelas pekerjaan karyawan dan menunjukkan kontribusi untuk mencapai misi atau program perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Sitalaksana et al (2006) dalam Mayasari dan Gustomo (2014) terdapat cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menghitung beban kerja yang tepat untuk karyawannya yaitu:

1. *Average Workload*

*Average workload* merupakan cara untuk mengetahui total dari pekerjaan yang diselesaikan, dengan cara melihat jumlah beban kerja rata-rata yang diperoleh per harinya. Maka dapat diketahui dari total kerja yang digunakan per hari dan total waktu kerja yang dimiliki per hari.

2. *Normal Workload*

*Normal workload* menjadi salah satu yang diusulkan untuk perusahaan untuk memperoleh waktu kerja yang ideal bagi karyawan. Cara mengetahuinya dengan melihat beban kerja rata-rata per hari lalu dikalikan dengan faktor peringkat karyawan.

### 3. *Standard Workload*

*Standar workload* memiliki tujuan untuk membayar karyawan dalam bentuk tunjangan agar meringankan kelelahan dan hambatan atas pekerjaan yang harus diselesaikan.

### 4. *Rating Factor*

*Rating factor* digunakan untuk menilai hasil dari tingkat keterampilan karyawan atas beban kerja yang dimiliki. Tujuannya untuk mengetahui tingkat usaha karyawan dalam kinerjanya sesuai beban kerja yang dimiliki masing-masing.

## **2.5. *Work-Life Balance***

*Work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya (Hill et al., 2001 dalam Talukder et al., 2018). Karyawan yang dapat mencapai tingkat *work-life balance* antara pekerjaan dan kehidupannya maka akan mendapatkan banyak manfaat untuk karyawan lebih termotivasi, produktif dan juga mengurangi stress (Byrne, 2005 dalam Johari et al., 2018).

*Work-life balance* didefinisikan sebagai bentuk penilaian keseluruhan sejauh mana efektivitas dan kepuasan individu dalam pekerjaan dan peran keluarga secara konsisten dengan nilai-nilai kehidupan mereka di suatu waktu terkait keseimbangan hidup antara pekerjaan dan keluarga (Greenhaus dan Allen, 2010). Karyawan yang memiliki *work-life balance* antara pekerjaan dengan kehidupannya maka individu tersebut merasa nyaman dengan komitmen kerja dan keluarganya

sebab konsep *work-life balance* dibangun untuk saling melengkapi satu sama lain (Dipura dan Kakar, 2013).

*Work-life balance* ialah persepsi individu yang menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja dikaitkan dengan kepuasan kerja, kepuasan keluarga, kepuasan hidup, fungsi keluarga dan komitmen organisasi (Allen et al., 2010). *Work-life balance* menjadi penentu dalam kesetaraan hidupnya antara pekerjaan, keluarga dan kehidupan individu tersebut (Wayne et al., 2017).

Berdasarkan pengertian dari *work-life balance* yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi *work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya (Hill et al., 2001 dalam Talukder et al., 2018).

### **2.5.1. Elemen *Work-Life Balance***

Berdasarkan buku yang berjudul *Management*, menurut Schermerhorn et al (2017) terdapat lima elemen *work-life balance* pada karyawan yang di adaptasi dari Bird yaitu:

1. Karyawan membutuhkan budaya yang dapat memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan hidup mereka seperti karyawan dapat bekerja dari rumah selama satu hari dalam seminggu.
2. Karyawan membutuhkan komunikasi yang jelas dan konsisten dengan human resource management guna memperkuat penggunaan inisiatif antara pekerjaan dan kehidupannya.

3. *Work-life training* harus disediakan yang cocok untuk pembelajaran di tempat kerja maupun di luar pekerjaan.
4. Perusahaan perlu menemukan cara untuk meningkatkan program lain agar terciptanya *work-life balance* terhadap karyawan, program yang dapat dilakukan adalah menerapkan *flexible working hours* untuk mengurangi masalah ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan bersama keluarga.
5. Perusahaan perlu tahu bahwa setiap orang akan memiliki kebutuhan yang berbeda dan tidak semua karyawan dapat diberikan sebuah opsi pekerjaan yang sama.

## **2.6. Job Performance**

*Job performance* didefinisikan sebagai tindakan atau perilaku yang relevan dengan tujuan perusahaan (Campbell, 1990 dalam Singh, 2015). *Job performance* menjadi perilaku dan hasil yang dilakukan karyawan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Viswesvaran dan Ones, 2000 dalam Singh, 2015).

*Job performance* merupakan kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja (Jamal, 2007 dalam Johari et al., 2018). Sedangkan menurut Boorman dan Motowidlo (1993) dalam Johari et al (2018) *job performance* menjadi konsep yang mencakup *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* merupakan efektifitas dalam pertahanan saat bekerja dalam melakukan kegiatan yang berkontribusi pada hal teknis perusahaan, sedangkan *contextual performance*

sebagai bentuk *performance* yang secara tidak formal diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan namun dapat membantu pada hal sosial dan psikologis perusahaan.

*Job performance* merupakan nilai penuh yang diharapkan untuk perusahaan dari bagian perilaku yang dilakukan seseorang selama periode waktu yang ditetapkan (Motowidlo, 2003 dalam Tisu et al., 2020). Perlu diketahui bahwa *job performance* menerangkan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada dirinya dan juga bagaimana tugas itu dapat diselesaikan serta mencapai tujuan perusahaan atas kontribusi yang dilakukan (Mawoli dan Babandako, 2011).

Berdasarkan pengertian dari *job performance* yang telah diuraikan di atas, maka penulis menggunakan definisi *job performance* merupakan kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja (Jamal, 2007 dalam Johari et al., 2018).

### **2.6.1. Pendekatan Pengukuran *Performance***

Perlu diketahui bahwa karyawan bekerja dalam konteks perusahaan, terlibat dalam perilaku tertentu yang menghasilkan hasil tertentu sehingga karyawan akan berperilaku berbeda dan menghasilkan hasil yang berbeda jika ditempatkan di dalam situasi pekerjaan yang berbeda. Menurut Anguinis (2013) terdapat tiga pendekatan dalam mengukur sebuah *performance* yaitu:

#### **1. *Behavior Approach***

*Behavior approach* menekankan kepada apa yang dilakukan karyawan di pekerjaan dan tidak mempertimbangkan sifat karyawan atau hasil yang

dihasilkan dari perilaku mereka, pada dasarnya pendekatan ini berorientasi pada proses yang menekankan bagaimana seseorang karyawan memiliki kebiasaan perilaku dalam melakukan pekerjaan.

## 2. *Result Approach*

*Result approach* menekankan pada hasil yang dihasilkan karyawan. Hal ini tidak mempertimbangkan sifat-sifat yang dimiliki karyawan atau bagaimana karyawan melakukan pekerjaan, namun pada hal ini berfokus pada apa yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan di tempat kerjanya.

## 3. *Trait Approach*

*Trait approach* menekankan pada pelaku individu yang mengabaikan situasi, perilaku dan hasil tertentu. Jika seseorang yang memiliki sifat kerja yang baik maka saat penilaian evaluasi akan relatif stabil, selain itu juga pendekatan ini berkaitan pada penilaian kecerdasan dan kesadaran karyawan pada setiap periode kerja.

### 2.6.2. Metode Pengukuran *Performance*

Dapat diketahui bahwa sebuah perusahaan banyak yang menggunakan alat ukur untuk mengukur penilaian *performance* karyawan saat bekerja, sehingga alat ukur ini menjadi bentuk untuk memantau, melaporkan, dan mengoreksi penyimpangan *performance* karyawan secara nyata. Menurut Dessler (2017) perusahaan menerapkan metode-metode dalam penilaian *performance* karyawan sebagai berikut:

1. *Graphic Rating Scale*

*Graphic rating scale* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan bentuk pemberian skala yang menerangkan sejumlah sifat dan rentang *performance* masing-masing karyawan, kemudian karyawan dinilai dengan cara mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan tingkat *performance* pada setiap sifat *performance* yang dibutuhkan perusahaan.

2. *Alternation Ranking Method*

*Alternation ranking method* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan memberi peringkat kepada karyawan mulai dari yang terbaik hingga yang terburuk pada sifat *performance* yang ditentukan perusahaan. Pada metode ini perusahaan memilih karyawan yang memiliki tingkat *performance* yang tertinggi dahulu, baru kepada tingkat yang terendah, hingga semua karyawan mendapat peringkat masing-masing.

3. *Paired Comparison Method*

*Paired comparison method* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan memberi peringkat kepada karyawan dengan membuat grafik dari semua pasangan karyawan untuk setiap sifat dan sebagai petunjuk mana karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut.

4. *Forced Distribution Method*

*Forced distribution method* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan memberi presentase kurs yang telah ditentukan perusahaan dalam berbagai kategori *performance*.

5. *Critical Incident Method*

*Critical incident method* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan cara membuat catatan dan penyimpanan catatan yang berisi contoh-contoh perilaku yang tidak umum dan tidak dilakukan pada waktu yang tepat, kemudian penilaian ini di ulas oleh penilai untuk karyawan pada waktu yang telah ditentukan.

6. *Narrative Forms*

*Narrative forms* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan cara menilai *performance* karyawan di masa lalu dan menyesuaikan mana bagian-bagian pekerjaan yang perlu diperbaiki.

7. *Behaviorally Anchored Rating Scale*

*Behaviorally anchored rating scale* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* bentuk penilaian yang bertujuan untuk menggabungkan manfaat dari insidien kritis dalam bentuk naratif dan bentuk pengukuran kuantitatif yang dijabarkan dalam skala yang spesifik tentang *performance* yang baik dan buruk.

8. *Mixed Standard Scales*

*Mixed standard scales* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan bentuk skala campuran yang menggabungkan perilaku baik dan buruk pada *performance* karyawan. Metode ini mirip seperti *behaviorally anchored rating* yang membedakan hanyalah penilaian dalam bentuk skala yang spesifik dengan skala campuran.



#### 9. *Management by Objectives*

*Management by objectives* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan melakukan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan sehingga dapat diukur perkembangannya secara periodik.

#### 10. *Computerized and Web-Based Performance Appraisal*

*Computerized and web-based performance appraisal* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan cara penilaian berbasis komputer atau internet, yang sebagian besar digunakan manajer untuk melihat catatan *performance* karyawan selama setahun pada sifat *performance* karyawan masing-masing. Metode ini disajikan dalam bentuk perangkat lunak yang digabungkan dalam bentuk peringkat grafik.

#### 11. *Electronic Performance Monitoring*

*Electronic performance monitoring* merupakan bentuk metode pengukuran *performance* dengan cara *supervisor* memonitor *performance* karyawan dalam bentuk elektronik yang berisikan jumlah data *performance* karyawan yang telah terkomputerisasi, di mana *supervisor* memonitor karyawan per harinya.

### **2.6.3. Faktor Pelaksanaan *Performance***

Menurut Anguinis (2013) dalam bukunya yang berjudul *Performance Management* dijelaskan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab utama pada sebuah proses dengan cara berusaha menghasilkan hasil yang telah disepakati

sebelumnya untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja perusahaan, setelah tugas yang telah dilakukan maka karyawan perlu dilakukan proses evaluasi dengan dilakukan penilaian diri dan wawancara guna meninjau kinerja pekerjaan karyawan, sehingga terdapat faktor-faktor yang menjadi tahap pelaksanaan dari sisi *performance* yaitu:

1. *Commitment to Goal Achievement*

Karyawan harus komitmen terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan sehingga menjadi salah satu cara untuk karyawan menjadi seseorang yang aktif dalam proses penetapan tujuan

2. *Ongoing Performance Feedback and Coaching*

Karyawan tidak harus menunggu hingga tahap peninjauan untuk mendapatkan *feedback* berupa pelatihan kinerja, tetapi karyawan perlu proaktif terlebih dahulu dalam meminta *feedback* dan meminta dibimbing oleh atasannya dalam membantu meningkatkan kinerjanya.

3. *Communication with Supervisor*

Karyawan dapat berkomunikasi bersama *supervisor* secara terbuka dan teratur.

4. *Collecting and Sharing Performance Data*

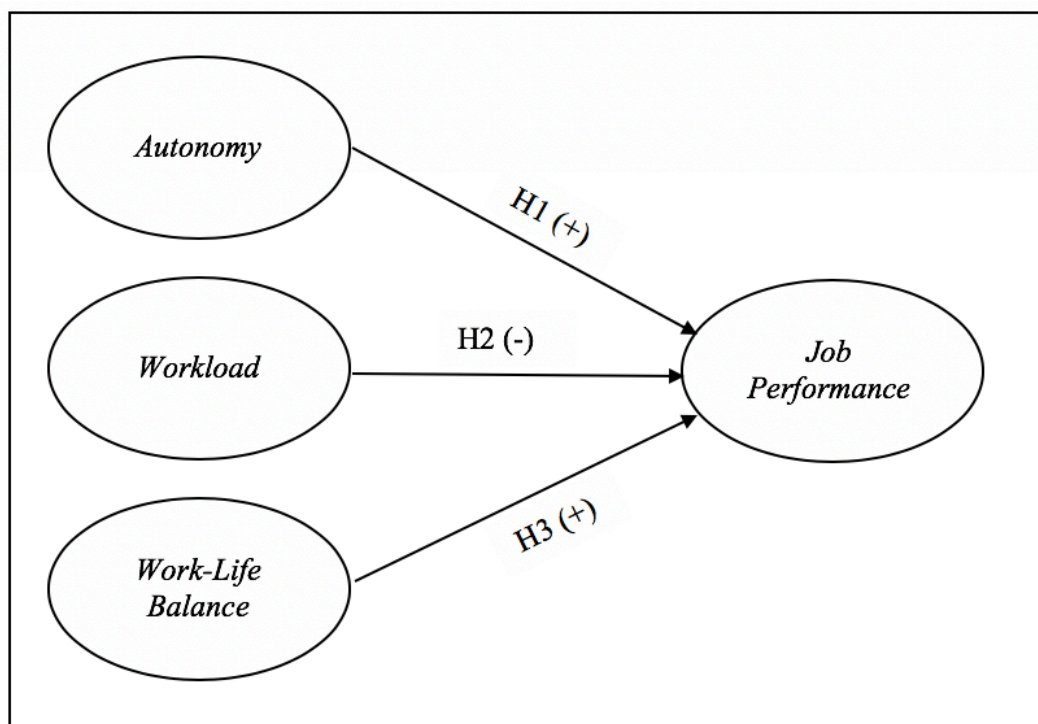
Karyawan harus membuat pembaruan dalam kemajuan untuk pencapaian tujuan, baik dari segi perilaku maupun hasil terhadap kinerjanya.

5. *Preparing for Performance Reviews*

Karyawan tidak perlu menunggu untuk ditinjau, tetapi karyawan harus mempersiapkan untuk melakukan penilaian diri yang berkelanjutan sehingga karyawan mendapatkan tindakan korektif terhadap kinerjanya.

## 2.7. Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.7.1. Model Penelitian



Sumber: Johari, Tan, Tjik “*Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Teachers*”, 2018

**Gambar 2.3 Model Penelitian**

H1: *Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

H2: *Workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *job performance*

H3: *Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

## **2.7.2. Pengembangan Hipotesa Penelitian**

### **2.7.2.1. Pengaruh *Autonomy* terhadap *Job Performance***

Sebuah penelitian bahwa *autonomy* berpengaruh positif dengan *job performance*, terdapat pada hipotesis yang memiliki tautan dengan menegaskan bahwa *autonomy* pada dasarnya digambarkan sebagai kebebasan atau kemerdekaan sesuai kehendak dan tindakan seseorang, sehingga pada hal ini menjadi tingkat di mana seorang karyawan memiliki kebebasan, kemandirian dan kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan (Cekmecelioglu dan Günsel, 2011). Karyawan perlu diakui dengan pemikiran kreatif sehingga karyawan ingin diketahui bahwa semua ide yang dimiliki dapat didengar dan dihormati sehingga akan menghasilkan peningkatan kepercayaan diri dan peningkatan kreativitas pada diri karyawan. Jadi *autonomy* diidentifikasi sebagai penentu kreativitas karyawan pada kinerja pekerjaannya (Cekmecelioglu dan Günsel, 2011).

*Autonomy* mengarah keadaan psikologis kritis, di mana mengalami tanggung jawab atas hasil pekerjaan yang dimiliki karyawan, pada saat gilirannya mengarah pada hasil dalam efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi sehingga dianggap menghasilkan sebuah peningkatan motivasi dan efektivitas pekerjaan (Hackman dan Oldham, 1975 dalam Johari et al., 2018). Hubungan antara *autonomy* dan *performance* memiliki kekuatan hubungan empiris karena *autonomy* lebih tinggi mengarah kepada tingkat kepercayaan yang lebih besar kepada kinerja tugas (Saragih 2011).

*Autonomy* dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik ketika karyawan diberi kebebasan dan kemandirian dalam cara mereka melakukan pekerjaan mereka

(Bakker et al., 2004 dalam Doargajudhur dan Dell, 2018). Karyawan yang memiliki kebebasan dan kemandirian untuk melakukan pekerjaannya, lebih mungkin mendapatkan manfaat dari kinerja pekerjaan yang lebih besar (Shirom et al., 2006 dalam Doargajudhur dan Dell, 2018).

Dari seluruh penjelasan penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu menurut Cekmecelioglu dan Gunsel (2011), Johari et al., (2018), dan Doargajudhur dan Dell (2018) maka dapat disesuaikan bahwa *autonomy* berpengaruh positif terhadap *job performance*, sehingga dapat disajikan dalam bentuk hipotesis menjadi:

H1: *Autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

#### **2.7.2.2. Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance***

Sebuah penelitian bahwa *workload* berpengaruh negatif dengan *job performance*, terdapat pada hipotesis yang memiliki tautan dengan menegaskan bahwa sebuah perusahaan mempertahankan visinya dalam manajemen dengan memberikan tekanan kepada karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik, sebab banyak karyawan yang mendapatkan tekanan akibat dari meningkatnya *workload* dan banyak karyawan yang bekerja lebih lama (Sparks et al., 1997 dalam Imam et al., 2011). *Workload* membuat karyawan menghasilkan jam kerja yang lebih lama dan juga menyebabkan masalah yang berbeda-beda bagi karyawan seperti bekerja lebih ekstra (Cooper et al., 1982 dalam Imam et al., 2011).

*Workload* mengacu pada seluruh kegiatan yang berkaitan dengan waktu yang digunakan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan secara profesional,

bertanggung jawab serta ketertarikan di tempat kerja baik itu secara langsung ataupun tidak langsung (Johari et al., 2018). *Workload* mengakibatkan jam kerja yang panjang dan menimbulkan dampak ketidakpuasaan kerja sehingga mengganggu kesejahteraan karyawan di tempat kerja maupun di rumah (Aslam, 2011 dalam Johari et al., 2018).

*Workload* ditentukan oleh faktor-faktor berupa upaya yang dilakukan, tuntutan tugas, serta tingkat kinerja. Pada *workload* tujuan yang jelas, penilaian dan umpan balik akan mempengaruhi pendekatan terhadap suatu pembelajaran namun apabila tingkat *workload* yang tinggi memungkinkan suatu kesulitan dalam kerja (Shabbir dan Naqvi, 2017).

Dari seluruh penjelasan penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu menurut Imam et al (2011), Johari et al (2018), dan Shabbir dan Naqvi (2017) maka dapat disesuaikan bahwa *workload* berpengaruh negatif terhadap *job performance*, sehingga dapat disajikan dalam bentuk hipotesis menjadi:

H2: *Workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *job performance*

#### **2.7.2.3. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Performance***

Sebuah penelitian bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dengan *job performance*, terdapat pada hipotesis yang memiliki tautan dengan menegaskan bahwa *work-life balance* sangat penting untuk kesejahteraan individu, kinerja perusahaan dan fungsi lainnya (Grady et al., 2008 dalam Thevanes dan Mangaleswaran, 2018). *Work-life balance* mempromosikan praktik-praktik *human resource management* seperti *telecommuting*, pembagian kerja, *flexitime* dan lain-

lain yang mengarah untuk meningkatkan *job performance* dengan menghilangkan konflik di kehidupan kerja (Thevanes dan Mangaleswaran, 2018).

*Work-life balance* sebagai keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan dan merasa karyawan menjadi nyaman antara komitmen kerja dan keluarga. Konsep yang dibangun dari keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain sehingga menciptakan kesempurnaan dalam kehidupan karyawan (Dipura dan Kakar, 2013 dalam Johari et al., 2018).

Apabila waktu antara keseimbangan kerja dengan keluarga cukup tersedia, maka akan memfasilitasi sebuah kepuasan dalam kebutuhan pribadi karyawan dan juga dapat meningkatkan *job performance* (Gropel dan Kuhl, 2009 dalam Soomro et al., 2018).

Dari seluruh penjelasan penelitian ini sesuai dengan penelitian terhadulu menurut Thevanes dan Mangaleswaran (2018), Johari et al (2018), Soomro et al (2018) maka dapat disesuaikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job performance*, sehingga dapat disajikan dalam bentuk hipotesis menjadi:

H3: *Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*

## 2.8. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan	Manfaat Penelitian
1.	Hulya Gunduz Cekmecelioglu, Ayse Gunsel (2011)	Jurnal ini digunakan sebagai acuan pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .	<i>Promoting Creativity Among Employees of Mature Industry: The Effects Of Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job Performance.</i>	<i>Autonomy</i> dapat menunjukkan efek pengurangan stress pada karyawan, dan menjadi penentu karyawan untuk bebas bekerja serta memiliki kreativitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan <i>job performance</i> .	Jurnal ini digunakan sebagai acuan pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .
2.	Johanima Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik (2018)	<i>International Journal of Educational Management</i>	<i>Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Teachers</i>	Adanya hubungan yang kuat antara <i>autonomy</i> dengan <i>job performance</i> mengarah pada kepercayaan yang tinggi dalam bekerja.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
3.	Melina Seedoyal Doargajudhur, Peter Dell (2018)	<i>International Technologi &amp; People</i>	<i>Impact of BYOD on Organizational Commitment: an Empirical Investigation</i>	Karyawan memiliki <i>autonomy</i> dan kemandirian untuk melakukan pekerjaan akan mendapatkan respon perilaku yang bermanfaat seperti <i>job performance</i> yang lebih tinggi.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .



**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Temuan</b>	<b>Manfaat Penelitian</b>
4.	Hassan Imam, Tahir Masood Qureshi, Muhammad Aslam Khan (2011)	<i>African Journal of Business Management</i>	<i>The Retrenchment Effect on Job Performance Mediating of Work Life Balance</i>	Jam kerja yang panjang timbul atas <i>workload</i> yang mengurangi kesejahteraan individu di tempat kerja sehingga berpengaruh kepada keadaan <i>job performance</i> karyawan.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>workload</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i> .
5.	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik (2018)	<i>International Journal of Educational Management</i>	<i>Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Teachers</i>	Adanya hubungan yang kuat antara <i>autonomy</i> dengan <i>job performance</i> mengarah pada kepercayaan yang tinggi dalam bekerja.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
6.	Benish Shabbir, Raza Naqvi (2017)	<i>Journal of Accounting &amp; Marketing</i>	<i>Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: a Study of Travel Agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK</i>	Merujuk pada <i>workload</i> yang kompleks terhadap <i>job performance</i> berupa tuntutan tugas yang mempengaruhi tingkat <i>performance</i> karyawan.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>workload</i> berpengaruh negative terhadap <i>job performance</i> .

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Publikasi</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Temuan</b>	<b>Manfaat Penelitian</b>
7.	Thevanes N, Mangaleswaran (2018)	<i>Journal of Business and Management</i>	<i>Relationship Between Work-Life Balance and Job Performance of Employee</i>	<i>Work-life balance</i> mengarah pada tingkat <i>job performance</i> guna meningkatkan loyalitas, kepuasan, komitmen, dan produktivitas karyawan	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .
8.	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani Tjik (2018)	<i>International Journal of Educational Management</i>	<i>Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Teachers</i>	Memiliki <i>work-life balance</i> menjadi perhatian <i>job performance</i> untuk menghasilkan keseimbangan kerja dalam hasil pekerjaan di perusahaan serta juga kenyamanan dalam memenuhi peran keluarga.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .
9.	Aqeel Ahmed Soomro, Robert J. Breitenecker, Syed Afzal Moshadi Shah (2018)	<i>South Asian Journal of Business Studies</i>	<i>Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with the Employee Performance-Moderationg Role of Job Satisfaction</i>	<i>Work-life balance</i> menjadi fasilitas bagi karyawan untuk memiliki kepuasan dalam kebutuhan pribadi karyawan dan juga meningkatkan <i>job performance</i> karyawan.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dari pengembangan hipotesis yang menunjukkan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .